

# METODE ZA OCJENJIVANJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU

---

**Fabian, Marta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:235271>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

## **METODE ZA OCJENJIVANJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Marta Fabian

## **METODE ZA OCJENJIVANJE ZAPOSLENIH U PODUZEĆU**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0010217938

e-mail: [mfabian@efos.hr](mailto:mfabian@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Management)

Marta Fabian


**METHODS FOR EVALUATING EMPLOYEES IN THE  
COMPANY**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Marta Fabian

**JMBAG:** 0010217938

**OIB:** 17208067283

**e-mail za kontakt:** marta.fabian1207@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Metode za ocjenjivanje zaposlenih u poduzeću

**Mentor rada:** izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, rijau, 2021. godine

Potpis: Marta Fabian

## **Metode za ocjenjivanje zaposlenih u poduzeću**

### **SAŽETAK**

Ljudski resursi obuhvaćaju znanja, motivaciju i vještine svih zaposlenika u nekom poduzeću. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na vanjske faktore u koje pripada primjerice ekonomski sustav te na unutarnje u koje se odnosi na upravljanje. Važna je i funkcija vođenja koja osigurava pozitivno ponašanje, a voditelji imaju veliku odgovornost prilikom vođenja i upravljanja zaposlenicima. Uz vođenje, treba istaknuti važnost motivacije jer motivirani zaposlenici su oni koji najbolje obavljaju posao. Ono što ne treba zaboraviti je kontroliranje koje ukoliko ne funkcionira dovodi poduzeće do propasti. Metode za ocjenjivanje zaposlenika odnose se na vrednovanje osobina kao i načina ponašanja zaposlenika prilikom obavljanja posla. Prema nekim metodama zaposlenici se vrednuju po njihovim osobinama od najlošijih do najboljih te se mogu provoditi u manjim ili većim skupinama. Procjenitelji su ti koji provode postupak ocjenjivanja i trude se da svaka osoba bude vrednovana na pravedan način. Uz sve prednosti ovih metoda, mogući su i brojni nedostaci. Pogreške može napraviti ocjenjivač, a one mogu biti zasnovane na njegovom subjektivnom mišljenju i primjerice predrasudama te može određenog zaposlenika preblago ili prestrogo ocijeniti. Kako ne bi dolazilo do pogrešaka prilikom ocjenjivanja provode se različite mjere te se menadžeri dodatno osposobljavaju.

**Ključne riječi:** ocjenjivanje zaposlenika, kontroliranje, motiviranje, vođenje, ljestvice ocjenjivanja, pogreške

## **Methods for evaluating employees in the company**

### **ABSTRACT**

Human resources include the knowledge, motivation and skills of all employees in a company. Human resource management refers to external factors to which, for example, the economic system belongs, and to internal factors to which it refers to management. A leadership function that ensures positive behavior is also important, and managers have a great responsibility when leading and managing employees. In addition to leadership, the importance of motivation should be emphasized because motivated employees are the ones who do the job best. What should not be forgotten is control which if it does not work leads the company to ruin. Methods for evaluating employees relate to the evaluation of characteristics as well as the manner of behavior of employees when performing work. According to some methods, employees are valued according to their characteristics from the worst to the best and can be conducted in smaller or larger groups. Appraisers are the ones who conduct the appraisal process and strive to ensure that each person is evaluated in a fair way. In addition to all the advantages of these methods, numerous disadvantages are possible. Mistakes can be made by the evaluator, and they can be based on his subjective opinion and, for example, prejudices, and he can evaluate a certain employee too mildly or too harshly. In order to avoid mistakes during the evaluation, various measures are implemented and managers are additionally trained.

**Key words:** evaluating employees, controlling, motivating, leading, grading scales, mistakes

## SADRŽAJ:

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	3
2.1. Predmet i cilj rada .....	3
2.2. Hipoteze rada .....	3
<b>3. Razvoj ljudskih resursa</b> .....	4
<b>4. Menadžment ljudskih resursa</b> .....	6
4.1. Upravljanje ljudskim resursima .....	8
4.2. Vođenje zaposlenika i važnost motivacije.....	10
4.3. Kontroliranje zaposlenika .....	12
<b>5. Metode ocjenjivanja zaposlenika</b> .....	14
5.1. Metode rangiranja .....	15
5.2. Metode obveznog i slobodnog izbora.....	18
5.3. Ljestvice ocjenjivanja.....	19
5.4. Ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja .....	21
5.5. Upravljanje pomoću ciljeva .....	24
<b>6. Nedostaci prilikom ocjenjivanja zaposlenika</b> .....	26
6.1. Pogreške ocjenitelja.....	26
6.2. Nedostaci koji proizlaze iz procesa ocjenjivanja i načini smanjivanja istih.....	27
<b>7. Metodologija istraživanja</b> .....	29
<b>8. Rezultati istraživanja</b> .....	30
<b>9. Rasprava</b> .....	35
<b>10. Zaključak</b> .....	36
<b>Literatura</b> .....	37
<b>Popis slika</b> .....	39
<b>Popis tablica</b> .....	40



## 1. Uvod

Ovaj diplomski rad govori o metodama za ocjenjivanje zaposlenih u poduzeću. Odmah na početku treba istaknuti kako ljudski resursi imaju veliku važnost u svakoj organizaciji. Po uzoru na zapadne zemlje, počinje se više voditi računa o kvalitetnim ljudskim resursima jer je upravo dobar menadžment i radna snaga ono što svako poduzeće može učiniti konkurentnijim i boljim na tržištu. Može se reći kako ljudski resursi obuhvaćaju sva znanja, sposobnosti, vještine i motivaciju zaposlenika. Da bi oni funkcionirali na pravilan način, važno je znati dobro upravljati ljudskim resursima. Tu su prisutni brojni unutarnji i vanjski faktori koji postoje kako bi se stvari odvijale na određen način. Također, pored upravljanja ljudskim resursima važno je i njihovo vođenje. Ovdje je bitno izabrati pravu i kvalificiranu osobu koja je spremna voditi ljude na pravi način te im pružiti primjer dobrog ponašanja. Dobar vođa ne može biti svatko, a da bi bili dobar vođa potrebna je i velika motivacija. Dobro motivirani radnici bolje će obavljati svoj posao i na kraju mogu zaslužiti neku od nagrada kao što su stimulacije na plaću i slično. Ne treba izostaviti i kontroliranje, koje u konačnici služi da bi se pratio način i tijek izvršavanja zadataka.

Postoje brojne metode za ocjenjivanje zaposlenika. Ovaj rad baziran je na metode rangiranja, metode slobodnog i obveznog izbora, ljestvice ocjenjivanja, ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja te upravljanje pomoću ciljeva. Metode rangiranja dijele zaposlenike po njihovim osobinama od najlošijih do najboljih. Metoda običnog rangiranja provodi se u manjim skupinama i metoda usporedbe u parovima koja je naprednija od prethodne, ali se također primjenjuje u skupinama s manjim brojem zaposlenika. Uz ove metode, prisutne su i metode obveznog i slobodnog izbora koje se sastoje od pozitivnih i negativnih osobina zaposlenika, a procjenitelj odabire koje najbolje odgovaraju određenom zaposleniku. Najpopularnije metode su ljestvice ocjenjivanja. Tu se primjenjuju ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja zaposlenika, a najpopularnije su BARS i BOS. Zadnja metoda je upravljanje pomoću ciljeva, a tu se ubrajaju postupci gdje se postavljaju ciljevi koji se u određenom vremenskom periodu moraju realizirati.

Iako sve ove metode zvuče dobro, primjenjujući ih u praksi može doći i do pogrešaka prilikom ocjenjivanja zaposlenika. Važno je na vrijeme otkriti koji su to nedostaci ocjenjivanja kako bi se riješili problemi koji mogu zbog toga nastati, primjerice uglavnom dođe do narušavanja međuljudskih odnosa između zaposlenika. Kako bi se sva teorijska podloga zaokružila u jednu cjelinu provedeno je istraživanje o stavovima ispitanika o ocjenjivanju i kontroliranju zaposlenika, te uz ti dobile informacije o tome provodi li se uopće nekakav postupak ocjenjivanja zaposlenika u poduzećima u kojima su zaposleni.

## 2. Metodologija rada

Diplomski rad sastoji se od teorijskog dijela i od empirijskog te je korišteno nekoliko metoda obrade podataka. Najčešće korištena je opisna odnosno deskriptivna metoda. Služila je za opisivanje i objašnjavanje važnih i bitnih teorijskih pojmova koji se u ovom slučaju odnose na pojmove poput ljudskih resursa, motiviranja i kontrole te naravno metoda za ocjenjivanje zaposlenika. Također, u teorijskom dijelu korištene su metode sinteze i klasifikacije kojima su se bolje objasnili najvažniji pojmovi i podjele. Podaci koji su korišteni prilikom izrade rada pripadaju sekundarnim izvorima (knjige, stručni časopisi, internetski izvori i slično). Dalje u radu u empirijskom dijelu, korištena je i metoda istraživanja. Provedeno je istraživanje putem Google obrazaca koje je bilo javno objavljeno na društvenim mrežama. Dobiveni podaci služili su za prikupljanje podataka i njihovu analizu te usporedbu s teorijskim dijelom rada.

### 2.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada jesu metode za ocjenjivanje i kontroliranje zaposlenika u poduzeću, način njihove primjene te uočavanje pogrešaka koje se mogu dogoditi prilikom postupka ocjenjivanja. Cilj rada je dati teorijsku podlogu o općenitim informacijama vezanim za ljudske resurse te detaljno opisati metode ocjenjivanja zaposlenika i načine na koje se te metode provode. Na kraju kroz rezultate provedenog istraživanja usporediti teoriju i praksu putem prikupljenih podataka od ispitanika.

### 2.2. Hipoteze rada

Prije početka rada postavljene su dvije hipoteze, a one su:

- zaposlenici smatraju kako metode za ocjenjivanje zaposlenika nisu pretjerano važne
- metode za ocjenjivanje zaposlenika bitne su kako bi pomogle u boljem određivanju plaće za određenog zaposlenika.

Nakon teorijske dijela rada i provedenog istraživanja donijeti će se zaključak o prihvatanju ili odbacivanju ovih hipoteza.

### 3. Razvoj ljudskih resursa

Može se reći kako ljudski resursi vremenom sve više dobivaju na važnosti. Prateći brojne promjene koje se događaju posebice one koje se odnose na društvene i tehnološke tako su se i razvijali i postajali značajniji ljudski resursi. „Područje razvoja ljudskih resursa se od svojih početaka kao zasebnog područja istraživanja 60-ih godina prošlog stoljeća objašnjava različitim definicijama koje se razlikuju, ali u sebi sadrže iste koncepte koji se odnose na razvoj ljudi, učenje i razvoj organizacije“ (Žganec & Bićanić, 2008.). Dobro razvijeni ljudski resursi važni su za svaku organizaciju jer se oni odnose na poboljšanje ponašanja zaposlenika, povećanje njihovih sposobnosti i znanja i slično.

Smatra se da se područje razvoja ljudskih resursa odnosi na razvoj ljudi unutar organizacije i da se taj razvoj može postići putem učenja. „Termin razvoj ljudskih resursa prvi su predložili Harbison i Myers 1964. godine i od tada pod ovu nomenklaturu pripada nekoliko područja, od kojih je najpoznatiji organizacijski razvoj, koja se razvijaju kao praktična i akademska područja“ (Žganec & Bićanić, 2008.). Zapadne zemlje su te koje su prve uvele područje vezano za razvoj ljudskih resursa, ali u današnje vrijeme ono je zastupljeno i u ostalim zemljama, iako ne u tolikoj mjeri. Primjerice u Republici Hrvatskoj ljudski resursi nisu baš na prvom mjestu zbog toga što većina menadžera razmišlja tradicionalno, a zapravo za uspjeh organizacije najvažniji su ljudi i treba znati izabrati dobre zaposlenike kako bi na taj način postali prepoznatljivi i doprinijeli razvoju društva.

Brojni autori definirali su područje razvoja ljudskih resursa na različite načine. Stoga, McLagan smatrao je kako je pojam ljudskih resursa relativno širok i da se on odnosi na trening i razvoj organizacije kao i razvoj karijere kako bi se zaposlenici poboljšali i kako bi to dovelo do što veće organizacijske efikasnosti. Swanson smatra kako su ljudski resursi definirani kao proces kojim se ili razvija ili oslobađa ljudska ekspertiza u cilju poboljšanja postignuća. „Suvremena definicija prema Dilworthu predlaže da se kao područja discipline razvoja ljudskih resursa smatraju područja upravljanja strateškim promjenama, područja integracije procesa učenja, upravljanje znanjem, razvoj karijere, izgradnja timova, razvoj vodstva, primjena tehnologije i drugo“ (Žganec & Bićanić, 2008.).

Izučavanju područja ljudskih resursa može se pristupiti iz različitih perspektiva. To su primjerice moralna perspektiva, socijalni rad, psihologija i slično. Najvažnija i najdominantnija perspektiva u razvoju ljudskih resursa je ekonomska, što se povezuje s činjenicom da su prve

definicije ljudskih resursa dali upravo ekonomisti. Ako se gleda kroz ekonomske termine ljudski resursi objašnjavaju se kroz akumulaciju ljudskog kapitala te se na taj način investira u cjelokupni razvoj ekonomije. Kroz političke termine pripremaju se ljudi na pravo demokracije, dok sa kulturnog i socijalnog stajališta omogućavaju ljudima život koji je odmaknutiji od tradicije. Kao zaključak svega može se reći kako razvoj ljudskih resursa omogućava poduzećima put u bolje sutra i otvara vrata modernizacije.

## 4. Menadžment ljudskih resursa

S obzirom da se današnja ekonomija naziva ekonomijom znanja, veoma je bitno istaknuti važnost ljudskih resursa i menadžmenta te sposobnost njihovog upravljanja i vođenja zaposlenika. „Za zaposlenike u određenoj organizaciji iznimno je važna pozitivna klima kao i uvjeti poslovanja, uz to važan je usklađeni odnosi između menadžera i zaposlenih, gdje je najbitniji timski rad, obostrano povjerenje i zajednička suradnja“ (Ivanković, 2018). Također, od presudne važnosti je i zadovoljstvo zaposlenih i ciljevi pojedinaca pri ostvarivanju ciljeva poduzeća, jer samo zadovoljan zaposlenik pruža svoj maksimum. „Menadžeri koji su zaduženi za ljudske resurse moraju osigurati ravnotežu između ciljeva organizacije i ciljeva pojedinca“ (Ivanković, 2018). Smatra se kako sve uspješne organizacije imaju uspostavljene veoma dobre odnose sa svojim zaposlenicima i rade na tome da njihovi zaposlenici budu što zadovoljniji svojim radnim mjestom.

„Područje menadžmenta ljudskih resursa ima četiri glavna značenja:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- poslovna funkcija,
- specifična filozofija menadžmenta“ (Požega, 2012:17).

„Ljudski resursi definiraju se kao ukupna motivacija, ukupna znanja, sposobnosti i vještine svih zaposlenika u poduzeću, kao i uspješnost njihovog timskog rada i međusobne suradnje u poslovima gospodarskog subjekta u kojem rade“ (Požega, 2012:19). Ljudski resursi u današnje vrijeme presudan su faktor i pokazatelj uspješnosti. Također, jedan su od faktora koji izdvaja poduzeće i čini ga konkurentnijim na tržištu.

„Menadžment ljudskih resursa definira se kao upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u poduzeću, odnosno njihovom ukupnom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama, a sve u cilju podizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnosno u cilju ostvarivanja što većih i brzih stopa profita“ (Požega, 2012:19). Važno je da svaka organizacija vodi računa o ljudskim resursima pa tako mora imati dobro osposobljene i na pravilan način educirane menadžere koji će svojim zaposlenicima služiti kao dobar i pozitivan primjer.

„Cilj uspješnog menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću je ostvariti što veće i brže stope profita, poštujući pri tome norme i pravila međuljudskih odnosa i ljudskog ponašanja“ (Požega, 2012:19). „Postoji čitav niz pokazatelja važnosti ljudskih resursa za svaku organizaciju i instituciju, a neki od njih su sljedeći:

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa,
- ljudski resursi su jedna od temeljnih ključnih centraliziranih aktivnosti,
- programi ljudskih resursa se drže strogom poslovnom tajnom,
- široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- evidentan porast razine zapošljavanja u toj djelatnosti,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanje,
- temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture“ (Kuka, 2011).

Svi navedeni pokazatelji jednako su važni za svaku organizaciju te se nadovezuju i nadopunjuju. Njihovo postojanje dovodi do uspješnosti određene organizacije.

Menadžment ljudskih resursa širok je pojam i obuhvaća čitav niz specifičnosti. „Glavne specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa su:

- jedinstvenost,
- neograničena unutarnja sposobnost razvoja i samoreprodukcije,
- utjecaj na pokazatelje poduzeća,
- dugoročni efekti ulaganja,
- socijalna komponenta,
- primarnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa,
- višeslojnost i cjelokupnost menadžmenta ljudskih potencijala,
- kompleksnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa,
- utjecaj na zaposlenike“ (Požega, 2012:23,24).

#### 4.1. Upravljanje ljudskim resursima

Smatra se kako je „upravljanje ljudskim resursima znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju“ (Jambrek & Penić, 2008.). „Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji, a poticaj za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija“ (Jambrek & Penić, 2008.). „Učinkovita praksa upravljanja ljudskim resursima razvija i koristi zaposlenika kao osnovu ostvarenja ciljeva i svrhe poslovanja, time su takve prakse strateške“ (Bartolić & Prelas – Kovačević, 2011:82)

Prema mišljenju autora „upravljanje ljudskim resursima ima svoje osnove u:

- psihologiji: kada se govori o čovjeku i njegovom ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija,
- teoriji upravljanja i organizaciji: teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva,
- ergonomiji: kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku,
- ekonomiji: koncept upravljanja ljudskim resursima sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija,
- sociologiji: u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i sl.,
- antropologiji: antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u okviru usredotočenosti teorije na kulturu organizacije,
- andragogiji: obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo,



- medicini rada: utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima,
- pravu: odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima“ (Jambrek & Penić, 2008.).

Faktori upravljanja ljudskim resursima postoje kako bi se određene stvari odvijale na određeni način. Stoga, prema autorima (Jambrek & Penić, 2008.) prisutni su unutarnji i vanjski faktori koji će biti prikazani u tablici u nastavku teksta.

<b>VANJSKI FAKTORI:</b>	<b>UNUTARNJI FAKTORI:</b>
Ekonomski sustav	Upravljanje
Institucionalni faktori	Veličina organizacije
Tržište rada	Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost
Kultura društva	Faze razvoja organizacije
	Organizacijska kultura

**Tablica 1** Prikaz faktora upravljanja ljudskim resursima

Izvor: izrada autora prema (Jambrek & Penić, 2008.)

Navedeni faktori iz tablice u nastavku teksta biti će ukratko pojašnjeni. Ekonomski sustav prvi je vanjski faktor. Može se reći kako je on važan je prema autorima on „određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne i ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća“ (Jambrek & Penić, 2008.). Institucionalni faktori odnose se na podzakonske i zakonske akte koji uređuju aspekte poslovanja određenog poduzeća. Tržište rada je najvažniji faktor kojim se upravlja ljudskim resursima. Važno je napomenuti kako ovdje

može doći do zaoštavanja odnosa i sukoba konkurencije. Kultura društva posebna je zbog svoje raznolikosti. Kulture se razlikuju svugdje u svijetu, stoga se menadžeri prilagođavaju tim kulturama kako bi što uspješnije vodili i upravljali ljudskim resursima.

Kada se govori o unutarnjim faktorima, upravljanje je funkcija koja je od svih najviše podložna subjektivnom djelovanju i uvjeravanju menadžera. Veličina organizacije zapravo određuje organizacijsku infrastrukturu. Veće organizacije samim time imaju bolje razrađeno osoblje i stručniju organizacijsku infrastrukturu, kod manjih organizacija je obrnuto. Vrsta djelatnosti odnosi se na to koliko je zahtjevno i složeno upravljati ljudskim resursima. Važno za uočiti ovdje je razlika koja je prisutna između organizacija i ljudi, i one bi se trebale često obnavljati kako bi mogle trajati. I za kraj, dobra organizacijska kultura je rezultat djelovanja ljudskih resursa. Ona predstavlja zajedničku tj. grupnu kulturu u kojoj postoje bitne razlike u društvu.

#### 4.2. Vođenje zaposlenika i važnost motivacije

Vođenje predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta čiji je glavni cilj osiguravanje djelotvornog usmjeravanja energije i entuzijazma u pozitivno ponašanje. „Funkcija vođenja uključuje kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća“ (Buble, 2000). „Menadžeri se angažiraju u vođenju uvijek kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima“ (Buble, 2000). Dobro vođenje tvrtke u današnje vrijeme je od presudne važnosti za uspjeh poduzeća. Stoga, važno je da poduzeće ima pojedince koji su zainteresirani za rad i imaju potrebna znanja i vještine kako bi mogli postati uspješni vođe. Osobe koje vode organizaciju na kvalitetan način mogu samo pridonijeti uspješnijem poslovanju organizacije.

Vođe su osobe koje su zadužene za uspjeh cijele tvrtke te trebaju znati kako pravilno voditi i upravljati zaposlenicima kako bi u konačnici postigli bolju produktivnost. „Postoji pet savjeta za uspješno vođenje zaposlenika, a to su:

- delegiranje – vođa treba imati povjerenje u svoje zaposlenike i to im treba pokazati,
- vođa mora biti leader – važno je usredotočiti se na što bolje rezultate i produktivnost,

- vođa mora znati uravnotežiti svoj tim – rasporediti zaposlenike na ono u čemu su dobri,
- konflikti u timu – oni su prisutni i ne mogu se izbjeći, ali treba izbjegavati svaljivanje krivnje na druge članove tima,
- vođa mora dati povratnu informaciju zaposlenicima – pohvaliti ih kada su uspješni i što više ih motivirati“ (Poslovni.hr, 2017.).

Brojni autori smatraju kako vođe imaju nebrojeno puno zadataka, a najvažniji od njih su: da bude dobar uzor svojim zaposlenicima, da je ekspert odnosno profesionalac u svome poslu, da je dobar učitelj i trener, da dobro koordinira te da predstavlja autoritet.

„U poslovnim sustavima zadaci vođe svrstavaju se u ove skupine:

- zahtjevi vezani uz zadatke – oblikovanje i implementacija strategije, koordiniranje, nadzor, procjenjivanje, rješavanje problema, davanje ekspertiza i sl.,
- psihološki zahtjevi – obuhvaćaju pružanje psihološkog oslonca članovima grupe, osiguravanje moralne vertikale, definiranje modela ponašanja za druge, poticanje i poučavanje drugih
- socijalni zahtjevi – izbor izazovnih ciljeva, oblikovanje, interpretiranje i predstavljanje inspirativne vizije, komuniciranje, držanje situacije pod kontrolom“ (Pfeifer, 2018:5).

Nije samo vođenje važan faktor upravljanja ljudskim resursima. Uz njega tu je jednako važna i motivacija. Motivacija je tu da zaposlenike u poduzeću učini sposobnima za ono što se od njih očekuje, a to su: uspješan rad, zajednički rad tj. rad u skupinama i timovima, zaposlenici se moraju znati dobro nositi i izboriti sa izazovima koji se u nekom trenutku mogu pojaviti ispred njih i ono što je najvažnije moraju znati kako iskoristiti svoju snagu na pravi način, odnosno njihova snaga morala bi biti djelotvorna, a njihove potencijalne slabosti nebitne.

Kod pojma motivacije važni su i njezini čimbenici. Ima ih nekoliko, a to su individualne značajke, značajke posla i značajke organizacije, te su objašnjene su u nastavku teksta. Individualne značajke su ono što svaku osobu čini posebnom na svoj način i obuhvaćaju karakteristike poput osobnih percepcija zaposlenika, njihovih očekivanja, osobnih vrijednosti i stavova koje imaju, njihovih potreba i preferencija, a naravno, ovdje pripadaju i one

demografske i socijalne osobine svake osobe. U značajke posla ili zadataka svrstavaju se sve one vještine i okolnosti koje su važne za izvođenje nekog zadatka. Značajke organizacije su sve ono što je vezano za samu organizaciju. Tu pripadaju radni uvjeti koje imaju zaposlenici, određene procedure i norme koje zahtjeva poduzeće, odnosi između zaposlenika kao i odnosi između nadređenih i podređenih, organizacijska kultura poduzeća i politike nagrađivanja koje se primjenjuju.

„Suvremene strategije motivacije govore da nemotivirani djelatnici imaju manju proizvodnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda, ne identificiraju se s organizacijom i nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost“ (Bahtijarević – Šiber, 1999:103).

#### 4.3. Kontroliranje zaposlenika

Kontrola zaposlenika „podrazumijeva stvaranje sustava mjerenja i korekcije očekivanih rezultata i to je složen proces koji uključuje sljedeće aktivnosti i zadatke:

- identifikacija skupa mjera i aktivnosti pomoću kojih se prate poslovni rezultati,
- utvrđivanje donjih granica očekivanih rezultata odnosno postavljanje standarda, izbor i implementacija tehnika kojima se prati i obračunava ostvarenje,
- izrada informacijske podloge kojom se prati uspješnosti poslovanja,
- diseminaciju informacija o rezultatima,
- izbor aktivnosti za korekciju i poboljšanje rezultata“ (Pfeifer, 2012:2).

„Dizajniranje sustava kontrole je proces koji se sastoji od 4 etape:

- postavljanje standarda - pokazatelji su izabrani kriteriji učinkovitosti i indiciraju točke u procesu u kojima je moguće bez nadziranja svakog koraka u procesu primiti signal o odvijanju pojedine aktivnosti, a mogu biti kvalitativni i kvantitativni,
- mjerenje postignuća, ocjena postojećeg stanja – mjeri se stvarno izvršenje aktivnosti, a cilj je da se pomoću adekvatnih tehnika ili instrumenata kontrole generira informacijska osnova za ocjenu postojeće performanse i usporedbu sa očekivanom,

- ocjena odstupanja planiranog i ostvarenog - usporedba jesu li dobiveni ili ostvareni rezultati identični ciljanim standardima, te poslovni sustavi dobivaju informaciju o tome postoji li jaz i koliko je velik,
- poduzimanje korektivnih akcija - ocjenjuje se značajnost odstupanja, te se na netolerantna odstupanja reagira traženjem i otklanjanjem izvora problema“ (Pfeifer, 2012:2,3).

Ako poduzeće nema dobro razrađene sustave kontrole, tada ono neće moći brzo reagirati i to će dovesti do negativnih posljedica, odnosno propustiti će bitne prilike i postajati sve neuspješnije. Zbog toga je važan doprinos kontrole. On određuje točnost postojećih pretpostavki putem kojih se formulira određena strategija. Kada se utvrdi točnost tih pretpostavki onda se potvrđuje efektivnost te strategije i način na koji je ona usklađena sa ciljevima poduzeća, njihovim resursima i vremenom koje imaju na raspolaganju. Zatim kontrola osigurava da poduzeće funkcionira po zacrtanom planu i očekivanim rezultatima. Također kontrola je važna za osiguravanje podataka koje će služiti za vrednovanje performansi poduzeća. I na kraju, doprinos kontrole važan je zbog unaprjeđenja organizacijskog učenja.

## 5. Metode ocjenjivanja zaposlenika

Metode i tehnike koje se koriste pri ocjenjivanju zaposlenika, odnosno njihove radne uspješnosti su mnogobrojne. Te metode imaju svoje zajedničko obilježje, a to je da se ostvarena radna uspješnost zapravo ne mjeri, nego se ostvareni rezultati rada zaposlenika i njihove osobine procjenjuju. „Ono po čemu se metode razlikuju je stupanj razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i drugim komponentama“ (Vujić, 2008:247). Promatrajući metode, dolazi se do zaključka da se one mogu podijeliti u dvije grupe, ovisno o standardima koji se primjenjuju za utvrđivanje uspjeha. „Stoga, postoje:

- Metode uspoređivanja – ovdje pripada rangiranje i prisilna distribucija u kojima se zaposleni odnosno njihova radna uspješnost uspoređuje s drugim zaposlenicima,
- Metode apsolutnih standarda – to su skale ocjenjivanja ili upravljanje prema ciljevima, u kojima se osobine ili rezultati rada zaposlenih utvrđuju prema određenim standardima ili ciljevima“ (Galetić, 2015:204).

„Također, metode se mogu podijeliti na metode uspoređivanja, ljestvice procjene i check – liste“ (Galetić, 2015:204). „Ovisno o tome procjenjuju li se osobine i vještine zaposlenih ili njihov radni učinak, metode ocjenjivanja moguće je klasificirati u dvije skupine:

- metode ocjenjivanja zaposlenih u koje spadaju rangiranje, metoda prisilne distribucije, liste slobodnog i prisilnog izbora i skale ocjenjivanja,
- metode ocjenjivanja radnog učinka u koje se ubrajaju ocjenjivanje prema kriterijima, prema zadacima i prema standardima učinka te upravljanje prema ciljevima“ (Galetić, 2015:204).

Ocjenjivanje zaposlenika zapravo predstavlja opisivanje i ocjenjivanje najrazličitijih osobina i načina ponašanja zaposlenika koje on pokazuje dok obavlja svoj posao. „Kako bi ocjena zaposlenika opravdala svoju primjenu, ona nužno mora udovoljavati zahtjevima valjanosti, vjernosti i objektivnosti“ (Buble & Bakotić, 2013:152). „Međutim, treba naglasiti da na valjanost, vjernost i objektivnost ocjene bitno utječu pogreške procjenitelja, a to znači da je kvaliteta ocjenjivanja bitno determinirana kvalitetom tzv. mjernog instrumenta“ (Buble & Bakotić, 2013:152). Što bi značilo da procjenitelj ima slabosti koje u konačnici mogu smanjiti točnost ocjene. „Svakoj metodi ocjenjivanja treba pristupiti s posebnom pažnjom, kako bi postupak ocjenjivanja dao objektivne i zaposlenima prihvatljive rezultate“ (Karačić, 2018/19).

## 5.1. Metode rangiranja

Glavni cilj ovih metoda je razvrstati zaposlenike prema osobinama i to od najlošijih do onih najboljih. „S obzirom na način rangiranja, postoje:

- Metoda običnog rangiranja
- Metoda usporedbe u parovima“ (Galetić, 2015:204).

**Metoda običnog rangiranja** primjenjuje jednostavan postupak uspoređivanja zaposlenika koji je temeljen na globalnom ocjenjivanju. „Ne sadržava nikakve apsolutne veličine koje bi služile kao osnova za ocjenjivanje, a rang – lista zaposlenih nastaje kao rezultat uspoređivanja zaposlenih po principu – zaposlenik A je bolji od zaposlenika B“ (Galetić, 2015:205). Takva metoda se najčešće primjenjuje u manjim grupama od otprilike 30 zaposlenika. Kao takva, ima nekoliko nedostataka: smatra se nepraktičnom za ocjenjivanje većih grupa ljudi, ne može se ocjenjivati samo jedan određeni zaposlenik, niti se mogu uspoređivati zaposlenici iz različitih organizacijskih jedinica i grupa te veličina razlika između rangova nije poznata. Kod ove metode rangiranje se može provesti izravno i naizmjenično. „Kod izravnog rangiranja se iz grupe koja se promatra najprije izdvaja najbolji zaposlenik, a nakon toga sljedeći najbolji i tako do kraja, a u formular se upisuju imena zaposlenika prema postignutom rangu“ (Galetić, 2015:205). Tablica 2 koja se nalazi ispod teksta, vizualno pojašnjava ovakav postupak ocjenjivanja.

Izravna metoda rangiranja	
Rang	Ime zaposlenika
najbolji	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
sljedeći najbolji	3. _____
itd.	

**Tablica 2** Izravno rangiranje

Izvor: izrada autora prema: Galetić, 2015:205

Što se tiče naizmjeničnog rangiranja, „ono polazi od pretpostavke da je ocjenjivaču lakše procijeniti krajnosti, što znatno može olakšati situaciju u srednjem dijelu ranga prilikom ocjenjivanja prosječnih zaposlenika i zato se kod ove metode iz grupe zaposlenika najprije izdvaja najbolji zaposlenik, nakon toga najgori, zatim opet najbolji pa najgori i tako naizmjenično“ (Galetić, 2015:205). Također, ispod teksta nalazi se Tablica 3 u kojoj je prikazan takav postupak ocjenjivanja.

<b>Naizmjenično rangiranje</b>	
Rang	Ime zaposlenika
najbolji zaposlenik	1. _____
sljedeći najbolji	2. _____
itd.	3. _____
sljedeći najgori	2. _____
najgori zaposlenik	1. _____

**Tablica 3** Naizmjenično rangiranje

Izvor: izrada autora prema Galetić, 2015:205

Kao podvrsta, odnosno varijanta običnog rangiranja smatra se metoda grupnog rangiranja. „Njezina suština je u tome da ne postoji onoliko rangova koliko ima zaposlenika u radnoj grupi, već samo nekoliko i to najčešće pet, pri čemu procjenitelj svrstava zaposlenike u te rangove po određenom ključu frekvencija, a obično se kao model uzima normalna distribucija“ (Buble & Bakotić, 2013:156). Primjerice, ako postoji pet rangova tada se primjenjuju frekvencije koje su izražene u postocima: 10%, 20%, 40%, 20% i 10%. Dakle, ukoliko se primjenjuje ova metoda važno je da je zadovoljiti pretpostavku normalne distribucije, odnosno ocjene zaposlenika u konačnici čine normalnu distribuciju.



**Metoda usporedbe u parovima** je naprednija metoda od metode rangiranja. Ona se provodi na način da se svaki zaposlenik uspoređuje sa svakim zaposlenikom. „Prvi na rang – listi je onaj zaposlenik koji je u takvom uspoređivanju najviše puta ocijenjen kao bolji, drugi je onaj koji ima nešto manje ocjena kao bolji u paru itd.“ (Galetić, 2015:205). Primjenjujući ovu metodu dobiju se objektivni rezultati, ali metoda usporedbe u parovima smatra se nepraktičnom zbog velikog opsega posla, a kriterij po kojem se ocjenjuje ostaje i dalje unutar grupe. Također, uglavnom se primjenjuje za ocjenjivanje manjeg broja zaposlenika. Ako je prisutan veći broj zaposlenika veći je i broj usporedbi stoga se ona smatra nepraktičnom metodom za veće grupe zaposlenika. Primjerice, „ako je u grupi 15 zaposlenika, kako bi se došlo do konačnog ranga mora se napraviti 105 usporedbi, a to se računa putem formule  $N(N - 1)/2$ , što bi u ovom slučaju bilo:  $15(15 - 1)/2 = 105$  usporedbi“ (Galetić, 2015:206). Tablica broj 4 ispod teksta prikazuje način na koji se primjenjuje ova metoda.

Zaposlenik koji se ocjenjuje					
U usporedbi s	A Ivana	B Josipa	C Katarina	D Marija	E Maja
A Ivana		+	+	-	-
B Josipa	-		-	-	-
C Katarina	-	+		+	-
D Marija	+	+	-		+
E Maja	+	+	+	-	

**Tablica 4** Metoda usporedbe u parovima

Izvor: izrada autora prema: Galetić, 2015:206

Prema prikazu iz Tablice 4, vidi se kako putem međusobnog uspoređivanja najviši rang ostvarila Josipa i ona je prema ovoj metodi najbolje ocijenjen zaposlenik.

„Primjenjujući navedene metode rangiranja ne može se utvrditi za koliko je pojedini zaposlenik bolji ili lošiji od ostalih, što otežava matematičko-statističku obradu, ali da bi se ona omogućila razvijeni su različiti postupci pretvaranja rangova u vrijednosti na kontinuiranoj skali, ti postupci su komplicirani i za njihovu primjenu potrebno je zadovoljiti pretpostavku normalne distribucije“ (Galetić, 2015:206).

## 5.2. Metode obveznog i slobodnog izbora

Ove metode poznate su i pod nazivom check – liste – liste provjere. Metode kao takve nastale su kako bi se što više smanjio subjektivni utjecaj prilikom procjene samih zaposlenika i radne uspješnosti koju ostvaruju. „One polaze od konkretnih aspekata radnog ponašanje vezanih za točno određeni posao, a sastoje se od čitavog niza pozitivnih i negativnih osobina ili tvrdnji, a procjenitelj mora odabrati one koje najbolje odgovaraju ili ne odgovaraju zaposleniku koji se trenutno ocjenjuje“ (Galetić, 2015:207).

„**Metoda obveznog izbora** ima niz parova osobina od kojih je jedna osobina poželjna i upućuje na visoku vrijednost zaposlenika, a druga je, iako na prvi pogled jednako tako pozitivna, zapravo nepoželjna“ (Galetić, 2015:207). Kod takvog ocjenjivanja procjenitelj mora prilikom ocjenjivanja svakog pojedinog zaposlenika odabrati osobinu iz para koja najbolje odgovara tom zaposleniku. Primjer parova osobina : pažljiv i pošten ili hladnokrvan i ulijeva poštovanje. Po ovom primjeru može se vidjeti kako uistinu ti parovi jednako poželjni ili nepoželjni. Metoda obveznog izbora zapravo je vrlo komplicirana i sam postupak određivanja parova osobina je dugačak i složen i upravo iz tih navedenih razloga ona se rijetko primjenjuje.

**Metoda slobodnog izbora** odnosi se na tvrdnje koje zapravo opisuju način ponašanja zaposlenika u trenutku kada on obavlja posao za koji je zadužen. „Tvrdnje opisuju i pozitivan i negativan aspekt ponašanja, primjerice:

- Osoba brzo shvaća i usvaja nove ideje,
- Osoba teško shvaća i često traži pomoć od drugih,
- Osoba rijetko ili nikada ne izostaje s posla
- Osoba često izostaje s posla i sl.“ (Galetić, 2015:208).

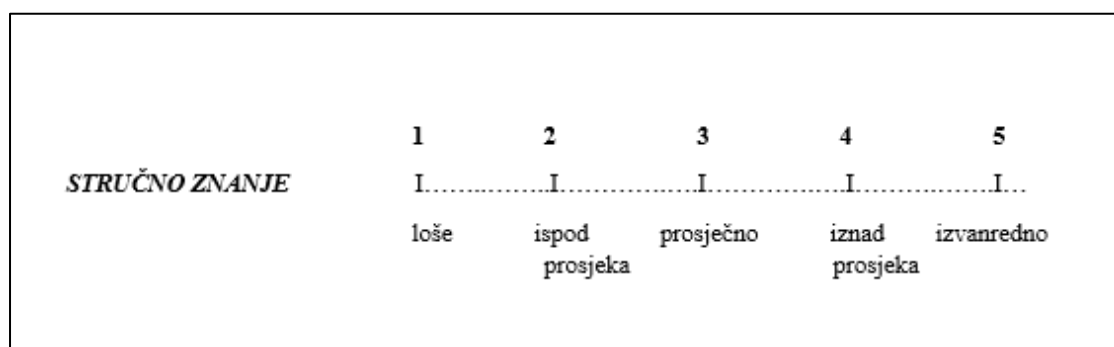
Kada se provodi postupak ocjenjivanja ocjenitelj odabire tvrdnju koja najbolje odgovara zaposleniku koji se trenutno promatra i ocjenjuje. Prilikom ocjenjivanja ocjenitelj ne zaokružuje sve tvrdnje nego one koje se odnose na ponašanje tog zaposlenika na radnom mjestu. Svaka od navedenih tvrdnji se boduje i na kraju se zbrajanjem dobije ocjena zaposlenika. I ova metoda, odnosno odabir tvrdnji smatra se poprilično kompliciranim postupkom i također, iako je objektivna i veoma pogodna za ocjenjivanje, vrlo se rijetko primjenjuje.

### 5.3. Ljestvice ocjenjivanja

Ljestvice ili drugim riječima skale ocjenjivanja jedne su od najpopularnijih metoda ocjenjivanja zaposlenika i radnog učinka koji oni ostvaraju. Ovdje se zaposlenici međusobno ne uspoređuju nego se njihova uspješnost u obavljanju posla utvrđuje usporedbom s unaprijed poznatim i utvrđenim pokazateljima ili apsolutnim standardima. „Uspješnost u poslu izražava se putem:

- poželjnih osobina zaposlenika,
- vrste ponašanja zaposlenika,
- rezultata rada“ (Galetić, 2015:209).

„Polaznu točku u ovoj metodi čine osobine koje označuju vrijednosti i uspjeh zaposlenika, a za svaku od tih osobina mora se odrediti intenzitet u kojem se pojavljuje“ (Galetić, 2015:209). „Ako intenzitet treba ucrtati na horizontalnu liniju na kojoj su označeni stupnjevi intenziteta promatrane osobine, onda se radi o kontinuiranoj grafičkoj ljestvici ocjenjivanja“ (Galetić, 2015:209). Kontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja prikazana je slikom koja se nalazi u nastavku teksta.



**Slika 1** Kontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja

Izvor: izrada autora prema Galetić, 2015:209

Uz kontinuiranu grafičku ljestvicu, može se primjenjivati i diskontinuirana koja je još praktičnija. Naime, to je tablica u kojoj se navode osobine zaposlenika tj. ostvareni radni učinak koji se ocjenjuje s jedne strane, a stupnjevi intenziteta se nalaze s druge strane i oni mogu biti prikazani pomoću pridjeva ili na klasičan numerički način. Takva ljestvica je tipična ljestvica

koja se u praksi najčešće koristi, a njen drugi naziv je standardna ljestvica ocjenjivanja. Koliko je takva metoda kvalitetna ovisi o pravilnom definiranju osobina te o broju stupnjeva za ocjenjivanje. U nastavku je prikazana tablica diskontinuirane grafičke ljestvice.

Ocjena Osobine	1 Znatno ispod prosjeaka	2 Ispod prosjeaka	3 Prosjek	4 Iznad prosjeaka	5 Znatno iznad prosjeaka
Stručnost					
Kvaliteta rada					
Sklonost timskom poslu					
Inicijativa					
Komunikacijske vještine					

**Tablica 5** Diskontinuirana grafička ljestvica

Izvor: izrada autora prema Galetić, 2015:210

Kako bi procjena radnog učinka svakog zaposlenika bila što je moguće više točna i objektivna, svaki stupac iz tablice iznad opisuje se deskriptivno. „Tu ima različitih varijanti polaze od jednostavnih opisa svakog stupnja intenziteta po svakoj dimenziji pa sve do vrlo detaljnih opisa pojedinih osobina, oblika ponašanja ili nekog drugog izabranog kriterija“ (Galetić, 2015:210). „Što je opis detaljniji, ocjenitelju je lakše točno procijeniti promatranog zaposlenika odnosno njegov radni učinak, jer se poradi detaljnih uputa smanjuje subjektivnost koja se pojavljuje kada su stupnjevi intenziteta definirani samo putem pridjeva ili numerički, a uz to smanjuje se i mogućnost krivog ocjenjivanja“ (Galetić, 2015:210). U nastavku rada na nekoliko primjera osobina u Tablici 6 prikazati će se diskontinuirana grafička ljestvica koja je deskriptivno opisana i kao takva se naziva deskriptivnom ljestvicom ocjenjivanja.

Ocjena Osobine	1 Znatno ispod prosjeaka	2 Ispod prosjeaka	3 Prosjek	4 Iznad prosjeaka	5 Znatno iznad prosjeaka
Stručnost	Nema potrebna znanja	Potrebna su dodatna znanja	Ima upravo onoliko znanja koliko je potrebno	Ima više znanja nego je potrebno	Ima vrlo široka znanja koja nadmašuju potrebe posla
Kvaliteta rada	Neprestano traži pomoć	Potrebne detaljne upute	Usvaja nova znanja uz pomoć sa strane	Brzo usvaja način rada uz malu pomoć	Vrlo brzo usvaja način rada bez pomoći
Inicijativa	Ne trudi se dati inicijativu vezanu za poboljšanje rada	Razmišlja o poslu ali ne daje inicijative	Ponekad daje inicijativu na svojem radnom mjestu	Dosta često daje inicijativu za poboljšanje	Vrlo često daje inicijative za poboljšanje

**Tablica 6** Deskriptivna ljestvica ocjenjivanja

Izvor: izrada autora prema Galetić, 2015:210

#### 5.4. Ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja

Ljestvice koje se temelje na ponašanju primjenjuju se u kritičnim slučajevima koji opisuju oblike ponašanja i aktivnosti zaposlenika koji pridonose uspješnosti obavljanja posla ili neuspješnosti obavljanja tog posla. „Da bi se utvrdile te kritične aktivnosti neophodno je da određena aktivnost bude ključna za posebno dobro ili posebno loše izvršenje posla i da bude kompletno opisana kako bi se mogao donijeti zaključak o uspješnosti obavljenog posla“ (Galetić, 2015:212). Što bi značilo da se primjenjujući ovu ljestvicu ne ocjenjuju osobine zaposlenih nego se vrši procjena tih kritičnih slučajeva tj. ponašanja zaposlenika.

„Najpoznatije ljestvice na temelju ponašanja su:

- Ljestvice ocjenjivanja primjera ponašanja – BARS
- Ljestvice opažanja ponašanja – BOS“ (Galetić, 2015:212).

**Ljestvica ocjenjivanja primjera ponašanja (BARS) predstavlja** „metodu ocjenjivanja koja kombinira prednosti metode kritičnih slučajeva s kvantificiranim ocjenjivanjem, pri čemu navodi primjere dobrog i lošeg obavljanja posla“ (Galetić, 2015:212). Postupak primjene ove ljestvice je kompliciran te se sastoji od nekoliko faza:

- „utvrđivanje kritičnih slučajeva – osobe koje dobro poznaju posao koji se procjenjuje trebaju opisati kritične slučajeve uspješnog i neuspješnog radnog ponašanja,
- razvoj dimenzija performanse – iste osobe svrstavaju te slučajeve u maji broj dimenzija performanse, a nakon toga se definira svaka dimenzija odnosno klaster,
- ponovno razvrstavanje slučajeva – druga grupa ljudi koji također dobro poznaju promatrani posao ponovno svrstava kritične slučajeve u prethodno definirane klaster, te se na kraju se zadržavaju samo oni kritični slučajevi koje je i ta druga grupa procjenitelja svrstala u iste klaster kao i prethodna grupa, a to iznosi obično 50% do 80% slučajeva,
- procijeniti slučajeve putem ljestvice – druga grupa stručnjaka procjenjuje na ljestvici od obično 7 do 9 stupnjeva ponašanje opisano u slučaju s obzirom na to koliko je pridonijelo uspješnu ili neuspješnu obavljanju posla svojem klasteru,
- razvoj konačnog instrumenta – niz slučajeva izabere se i rabi kao primjeri ponašanja za svaku dimenziju“ (Galetić, 2015:212,213).

Nedostatak ove metode je to što je potrebno izdvojiti više vremena kako bi se ona razradila i oblikovala. Dok s druge strane, postoje i brojne prednosti ove metode, a neke od njih su: objektivnost procjene glavne dužnosti, jednostavnost, korisnost i dogovor vezan za odgovarajući opis kritičnog slučaja.

Izvrstan		7 - razvija opsežan plan, nabavlja potrebne dozvole i svu potrebnu dokumentaciju i sl.
Vrlo dobar		6 - planira, komunicira, kontrolira te vodi ažurne grafikone izvršenja projekta,
Dobar		5 - planira sve dijelove posla, drži se plana i zadovoljava vremenska ograničenja
Prosjeak		4 - može imati dobar plan, ali gubi iz vida smjernice, ne izvještava o pogreškama
Ispod prosjeka		3 - planovi slabo definirani, nema koncept realnog vremena završetka projekta
Vrlo loš		2 - nema plan za izvođenje posla, ne planira projektne zadatke
Loš		1 - ne završava projekte, neprestano griješi i ne pokušava popraviti greške

**Slika 2** Ljestvica primjera ponašanja voditelja projekta

Izvor: izrada autora prema: Galetić, 2015:213

**Ljestvice opažanja ponašanja (BOS)** razrada i početna točka u provedbi ove metode također se temelji kritičnim slučajevima. Cijeli postupak i procedura iznimno je dug i kompliciran, a za cilj ima utvrditi točan broj dimenzija uspješnosti. Kod ove metode ocjenjivanje zaposlenika izraženo je numeričkim vrijednostima. Prilikom ocjenjivanja ocjenitelj zaokružuje onu brojku na pripadajućoj ljestvici koja najbolje odgovara zaposleniku kojeg trenutno ocjenjuje. U nastavku prikazana je slika na kojoj se vidi takav način ocjenjivanja sveučilišnog profesora. Ovakvu vrstu ocjenjivanja profesora provodi i Ekonomski fakultet u Osijeku na kraju semestra kada se odsluša kolegiji.

1. Drži jasno strukturirana predavanja koja je lagano slijediti.						
gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
2. Drži aktualna i zanimljiva pitanja.						
gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek
3. Spremno daje savjete i upute studentima.						
gotovo nikada	5	4	3	2	1	gotovo uvijek

**Slika 3** Ljestvica opažanja ponašanja sveučilišnog profesora

Izvor: izrada autora prema: Galetić, 2015:216

### 5.5. Upravljanje pomoću ciljeva

U ovu metodu ocjenjivanja zaposlenika svrstavaju se postupci u kojima se postavljaju ciljevi koji se moraju ostvariti i realizirati. To postavljanje ciljeva odvija se po organizacijskoj piramidi što bi značilo da se prvo određuju ciljevi na strateškoj razini i tako se spuštaju sve do nižih razina, odnosno ciljeva pojedinaca.

„Postupak upravljanja pomoću ciljeva odvija se u nekoliko faza:

- Utvrđivanje ciljeva – na temelju strateškog plana utvrđuje se plan organizacije za sljedeću godinu i postavljaju se ciljevi, a svaki zaposlenik treba pridonijeti ostvarivanju ciljeva koji su postavljeni pred njegov odjel,
- Razrada akcijskog plana – ciljevi određuju što treba postići, a akcijski planovi utvrđuju način na koji ciljevi trebaju biti realizirani,
- Periodična ispitivanja i revizije – između menadžera i zaposlenika održavaju se periodični razgovori kako bi se utvrdilo napredovanje prema ostvarenju cilja, otklonile poteškoće pri postizanju cilja i kako bi se provela eventualna potrebna usklađivanja u njegovu postavljanju,
- Konačna ocjena – na kraju poslovne godine u izvještaju se utvrđuje u kojoj je mjeri zaposlenik ostvario postavljene ciljeve i ako ciljevi nisu postignuti moraju se za to navesti opravdani razlozi“ (Galetić, 2015:215,216).



Ova metoda orijentirana je na mjerljive ciljeve, a izbjegava subjektivne i neodređene. „Važna obilježja mjerljivih ciljeva:

- Točan opis onoga što treba postići i način na koji će se ostvarenje cilja izmjeriti,
- Utvrđivanje perioda u kojemu se cilj treba ostvariti,
- Utvrđivanje količine sredstava koja se za ostvarenje cilja mogu utrošiti“ (Galetić, 2015:216).

Ova metoda ima mnogo važnih prednosti. Primjerice, uspostavljanje ciljeva daje zaposlenicima smjernice u radu, poboljšava komunikaciju i poboljšava planiranje. Posebno je važna motivacija jer i zaposlenici i njihovi menadžeri zajedno postavljaju ciljeve i zajedno sudjeluju u ocjenjivačkom procesu. Naravno, postoje i nedostaci ove metode, a to može biti primjerice konflikt između nadređenih i podređenih, dugotrajan je proces i zahtjeva poprilično puno vremena te mogućnost postavljanja ciljeva koji su nedovoljno jasni ili nemjerljivi.

## 6. Nedostaci prilikom ocjenjivanja zaposlenika

Kao i kod svakog posla tako i prilikom ocjenjivanja zaposlenika može doći do brojnih nedostataka. „Sustav ocjenjivanja zaposlenika bremenit je i mnogi nedostaci proizlaze iz nemogućnosti utvrđivanja zadovoljavajućih standarda i preciznog mjerenja rezultata rada pojedinog zaposlenika“ (Galetić, 2015:233). „Nedostatke ocjenjivanja bitno je spoznati iz dva razloga:

- Jedino ako se neki nedostatak uoči i ako se utvrde uzroci njegova nastanka, može se taj nedostatak otkloniti ili smanjiti,
- Krivo i pogrešno ocjenjivanje može nanijeti velike štete u međuljudskim odnosima i degradirati u potpunosti sve dobre strane ocjenjivanja“ (Galetić, 2015:233).

### 6.1. Pogreške ocjenitelja

Pogreške koje može napraviti sam ocjenitelj su brojne, a u nastavku teksta biti će nabrojane i ukratko objašnjene. Prema (Galetić, 2015) pogreške su:

- predrasude – odnose se primjerice na dob, rasu ili spol iako to nema nikakve veze s radnim učinkom pojedinca. Primjer, određena osoba može smatrati i procijeniti da će žene lošije obaviti određeni posao nego muškarci, a takav primjer može se odnositi i na mlade i nove zaposlenike i one starije životne dobi.
- statusni efekt – odnosi se na zaposlenike koji obavljaju veću funkciju u poduzeću i samim time imaju bolji položaj na hijerarhijskoj ljestvici. Takvi zaposlenici u većini slučajeva ocjenjuju se s boljim ocjenama nego osobe koji imaju manju funkciju i tako se nalaze niže na hijerarhijskoj ljestvici i takvo ocjenjivanje dovodi do iskrivljenog ocjenjivanja.
- preblago ocjenjivanje – menadžeri koji su skloni takvoj vrsti ocjenjivanja daju manje loših ocjena, a razlog tomu je što imaju veliku razinu razumijevanja i blagonaklonosti, osjećaju krivnju, nisu dovoljno odvažni i ne žele zaposlenika razočarati lošom ocjenom.
- preoprezno ocjenjivanje – menadžeri se plaše diferencijacije i skloni su davanju prosječnih ocjena. Neki od razloga takvog ocjenjivanja su: nedostatak informacija, strah od pozivanja na odgovornost i strah od diskusije i razmimoilaženja sa zaposlenicima.

- prestrogo ocjenjivanje – takvo ocjenjivanje primjenjuju menadžeri koji od svojih zaposlenika očekuju visoke radne učinke, osjećaju neprijateljstvo ili jednostavno ih sprječava osjećaj manje vrijednosti.
- halo – efekt – on se pojavljuje kada ili pozitivni ili negativni učinci u velikoj mjeri utječu na ostale kriterije. Ako menadžer smatra i procjenjuje određeni kriterij važnim, primjerice točnost, on je sklon zaposlenicima koji su točni dati veću ocjenu, a onima koji nisu manju.
- pogreška prvog dojma – ukoliko je menadžer na samom početku stekao loš dojam o nekom zaposleniku, on će se prilikom ocjenjivanja voditi time iako se taj određeni zaposlenik tijekom vremena promijenio.
- pogreška zadnjeg dojma – prilikom ocjenjivanja se u obzir uzima samo ponašanje zaposlenika iz posljednjeg razdoblja, a ne iz cjelokupnog.
- pogreška prelijevanja – ukoliko ocjena iz prethodnog razdoblja utječe na ocjenu u novom, odnosno tekućem razdoblju. Takva ocjena smatra se nepravednom i neobjektivnom.
- subjektivnost ocjenitelja – pogreška koja dolazi iz stavova i osjećaja ocjenitelja.
- namjerno krivo ocjenjivanje – zaposlenici se svjesno krivo ocjenjuju u slijedećim situacijama: protekcija, davanje nižih ocjena kako se ne bi ugrozio nečiji položaj, ukoliko se opasniji zaposlenici ocijene s nižim ocjenama isključuje se mogućnost konkurencije i slično.

## 6.2. Nedostaci koji proizlaze iz procesa ocjenjivanja i načini smanjivanja istih

Iako se većina pogrešaka javlja najčešće zbog nedovoljne stručnosti i slabe obrazovanosti ocjenitelja, „ima i nedostataka koji proizlaze iz karaktera samog procesa ocjenjivanja, a koje treba uzeti u obzir kako bi se mogli što više smanjiti ili čak izbjeći, a to su:

- nejasni standardi – nastojanje da se standardi što preciznije utvrde, makar i kvalitativno, ako je nemoguće upotrijebiti kvantitativne pokazatelje, pružit će u konačnici najbolje rezultate,
- složenost postupaka i ocjenjivanja – postupak ocjenjivanja je složen od samog početka, pa sve do kraja i on bi trebao uključivati školovanje i izobrazbu ocjenitelja, što povećava troškove procesa ocjenjivanja

- konkurencija učinaka – ona može štetiti timskom radu, primjerice ako kolege međusobno ne upozoravaju jedni druge na pogreške jer ih to ometa u radu i može smanjiti njihov radni doprinos“ (Galetić, 2015:237,238).

Kako menadžeri pri ocjenjivanju zaposlenika ne bi puno griješili potrebno je provesti različite mjere. „Uz upozoravanje menadžera na vrste pogrešaka, najbolje rezultate daje izobrazba menadžera sa svrhom proširivanja njihova znanja iz područja ocjenjivanja“ (Galetić, 2015:238). „Ta znanja bi se kontinuirano trebala unaprjeđivati u dva aspekta: a) poboljšanje razumijevanja samog procesa ocjenjivanja i b) razvijanje vještina za praćenje ponašanja i postignutih rezultata zaposlenika, pisanje dokumentacije i vođenje razgovora sa zaposlenikom u svrhu pružanja konstruktivne kritike“ (Galetić, 2015:238).

U praksi su prisutni brojni programi putem kojih se mogu osposobljavati ocjenjivači. Oni se mogu razvrstati u tri kategorije. Prva kategorija odnosi se na poduku vezanu za pogreške ocjenjivača u kojoj je primarni cilj upoznavanje ocjenjivača sa napravljenim pogreškama i davanje uputa kako se te pogreške mogu smanjiti i svesti na minimum. Druga kategorija je poduka vezana za kriterije putem kojih se ocjenjuje. Ona upoznaje menadžere s najvažnijim kriterijima radnog učinka, a koji se onda mogu primjenjivati za ocjenjivanje koristeći ljestvice za svaki taj kriterij. Treća, a ujedno i zadnja kategorija govori o podukama koje se odnose na standarde radnog učinka. Tu se ocjenjivači podučavaju o referentnim okvirima ili standardima za usporedbu.

Ukoliko se pogreške prilikom ocjenjivanja u potpunosti izbjegnu ili smanje znatno će se povećati zadovoljstvo zaposlenika i samim procesom ocjenjivanja i dobivenim ocjenama. Tako će se motivirati i nagraditi te će postizati bolje rezultate i biti efikasniji. Važno je da organizacije postupku ocjenjivanja pristupe postepeno te da poštuju preporuke kako bi u konačnici ocjenjivanje bilo što objektivnije.

## 7. Metodologija istraživanja

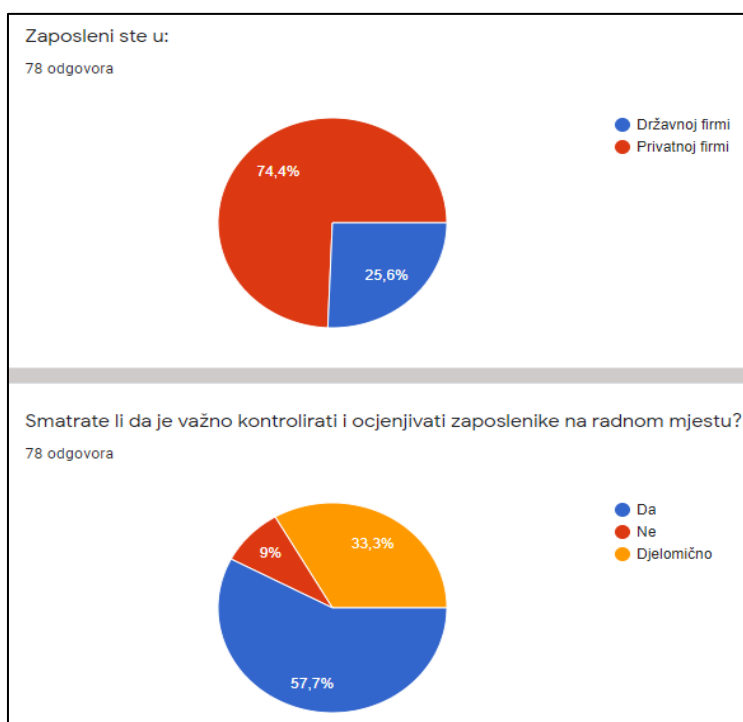
Kako se može vidjeti kroz prethodna poglavlja, postoje brojne metode za kontroliranje i ocjenjivanje zaposlenika u poduzećima. Naravno, u ovisnosti o vrsti poduzeća, broju zaposlenika i brojnim drugim faktorima odabrati će se najpogodnija metoda kojom se mogu vrednovati zaposlenici. Postoje metode koje su kompleksnije od drugih, ali bitno je da se na neki način ipak provode u organizacijama. Na taj se način najbolje prepoznaju, opisuju i u krajnjem slučaju ocjenjuju kako osobine tako i ponašanje zaposlenika prilikom obavljanja posla.

Za potrebe diplomskog rada, nakon teorijske podloge provedeno je istraživanje. Izrađena je anketa pomoću Google obrasca u svrhu dobivanja informacija od zaposlenih osoba o tome provodi li se u njihovim firmama ocjenjivanje i kontroliranje zaposlenika te pomoću kojih metoda i na koji način. Istraživanje je trajalo 2 tjedna, a anketa je podijeljena na društvenim mrežama kako bi se prikupilo što više ispitanika i saznalo što više informacija. Važno je još jednom naglasiti da su ciljna skupina bile isključivo zaposlene osobe. Anketa je bila anonimna i ispunilo ju je 78 ispitanika s tim da neka pitanja nisu bila obavezna pa je na njih odgovorio manji broj ljudi. Sastojala se od 7 poprilično kratkih i jednostavnih pitanja.

Uz to što se istraživanje baziralo na tome da se sazna provodi li se kontrola zaposlenika u poduzećima u kojima rade ispitanici, provedeno je i u svrhu dokazivanja istinitosti postavljenih hipoteza. Hipoteze su postavljene prije samog pisanja rada i provedenog istraživanja. Postavljene su dvije hipoteze od kojih se prva odnosila na to da zaposlenici smatraju kako metode za ocjenjivanje i kontrolu nisu pretjerano važne, a druga se odnosila na to da su metode za ocjenjivanje i kontrolu bitne kako bi pomogle pro određivanju plaće za zaposlenike. Njihova istinitost može se provjeriti kroz rezultate istraživanja i u raspravi na kraju rada.

## 8. Rezultati istraživanja

Anketa započinje klasičnim pitanjem, a to je mjesto zaposlenja. Odgovori koji su bili ponuđeni su privatna i državna firma. Na ovo pitanje odgovorili su svi ispitanici s obzirom da je bilo obvezno i rezultati su sljedeći: 74,4% ispitanika izjasnilo se kako je zaposleno u privatnom poduzeću, dok je ostatak odnosno 25,6% zaposleno u državnim poduzećima. Odgovori su također prikazani na Slici 4 ispod teksta.



**Slika 4** Mjesto zaposlenja i stav o važnosti ocjenjivanja zaposlenika

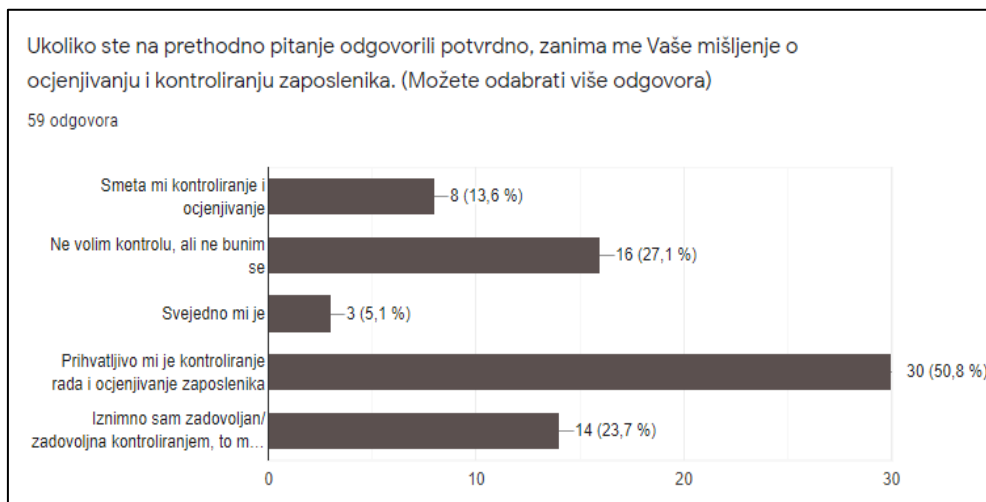
Izvor: izrada autora prema rezultatima provedene ankete

Nakon toga, slijedi pitanje „Smatrate li da je važno kontrolirati i ocjenjivati zaposlenike na radnom mjestu?“ i odgovori su očekivani. Također, i ovo pitanje je kao i prethodno bilo obvezno te su i na njega odgovorili svi ispitanici, a vidljivo je na Slici 4 ispred ovog teksta. Naravno, uvijek postoje osobe koje smatraju kako je ocjenjivanje i kontroliranje nevažno i nepotrebno, ali na svu sreću takvih je malo. U ovom istraživanju takvih je svega 9%. Postoje i oni koji smatraju kako je postupak ocjenjivanja potrebno samo ponekad provoditi, a postotak

takvih odgovora je 33,3%. Ostatak ispitanika, odnosno 57,7% smatra kako je uvijek potrebno provoditi takve kontrole.

Zadnje obvezno pitanje bilo je jesu li se ispitanici uopće ikada susreli s ocjenjivanjem i kontroliranjem zaposlenika na radnom mjestu. Ovi rezultati su pomalo iznenađujući s obzirom da se poprilično velik postotak ispitanika izjasnio kako se nikada nisu susreli s ocjenjivanjem i kontroliranjem zaposlenika. Točnije, u postotcima to izgleda ovako: njih 57,7% reklo je kako su se susreli s time, a ostatak od 42,3% kako se nikada nisu susreli s nekom s takvim pristupom.

Pitanja koja slijede u nastavku nisu bila obvezna s obzirom da se odnose na načine ocjenjivanja i slično, a svi ispitanici nisu imali prilike susresti se s time. Stoga, kroz sliku prikazati će se sljedeće pitanje.



**Slika 5** Mišljenje ispitanika o ocjenjivanju i kontroliranju na radnom mjestu

Izrada autora prema rezultatima provedene ankete

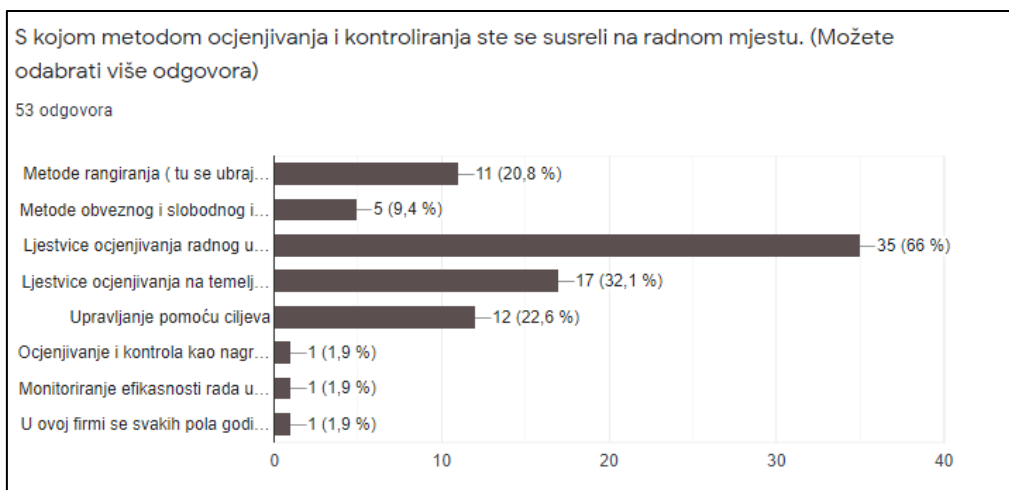
Prema grafikonu na Slici 5 mogu se vidjeti različita mišljenja ispitanika o ocjenjivanju i kontroliranju na radnom mjestu. Najveći postotak ispitanika, njih 50,8% smatra kako je ocjenjivanje prihvatljivo. Zatim, 27,1% izjasnilo se kako baš ne vole kontrolu koja im se nameće, ali im ne smeta kada se provodi takav postupak. Nakon toga, 23,7% ispitanika izjasnilo se kako iznimno zadovoljni s provođenjem postupka kontrole i ocjenjivanja te da ih to dodatno motivira i potiče na rad. Opet i ovdje su prisutni oni koji ne vole kontrolu i kojima smeta takav

postupak, i postotak takvih ispitanika je 13,6%, a ostatak tj. 5,1% izjasnio se kako im je svejedno hoće li se provoditi ocjenjivanje i kontroliranje ili neće.

Pitanje koje slijedi u nastavku također nije bilo obvezno te je na njega odgovorilo 53 ispitanika, a odnosi se na način odnosno metode koje se koriste prilikom ocjenjivanja i kontroliranja zaposlenika. Najveći broj ispitanika, 66%, izjasnio se kako se u njihovim firmama ocjenjivanje provodi putem ljestvica ocjenjivanja radnog učinka. Ovdje se vidi povezanost teorije i prakse jer je u teorijskom dijelu rada navedeno kako su upravo ove metode one koje se najčešće primjenjuju. Zatim, 32,1% ispitanika odabralo je ljestvice ocjenjivanja na temelju ponašanja kao drugu najčešće primjenjivanu metodu za ocjenjivanje. Također, prema teoriji dosta često primjenjivane metode. Nakon toga, 22,6% ispitanika izjasnilo se kako se zaposlenici ocjenjuju upravljanjem pomoću ciljeva, a 20,8% putem metoda rangiranja odnosno običnog rangiranja ili usporedbe u parovima. Tek 9,4% ispitanika navelo je metode obveznog i slobodnog izbora (check-liste) kao metode koje se primjenjuju u njihovim poduzećima.

Na kraju, ostavljen je prostor da se ispitanici mogu izjasniti ukoliko se primjenjuje nekakav drugačiji način i postupak ocjenjivanja kod njih u firmama. Takvih odgovora bilo je malo, a odgovori su u nastavku teksta. Jedna osoba napisala je kako se nakon postupka kontrole i ocjenjivanja zapravo nagrađuje djelatnik koji se posebno istaknu, i na taj se način dodatno motivira ostatak kolektiva. Druga osoba navela je kako se kod njih provodi monitoriranje efikasnosti rada upisivanjem svih aktivnosti u CRM sustav čime se postiže kontrola radnog vremena i kontrola efikasnosti izvršenog zadatka. Treća, a ujedno i zadnja osoba napisala je kako se kod njih radi osvrt na svakih pola godine. I to se provodi na način da se dobije anketa u kojoj sami sebe ocjenjuju, nekoliko svojih kolega i menadžere, a menadžer ocjenjuje svakog radnika. Zatim se organizira sastanak na kojem se razgovara o radu i ocjenama koje je radnik dobio. Radnici dobiju savjet kako popraviti svoje mane na radnom mjestu i dodatno poboljšati pozitivne stvari. I ono što je najvažnije naglasak je na onim pozitivnim stvarima i to djeluje motivirajuće na radnike. Ispod teksta nalazi se Slika 6 na kojoj se putem grafikona mogu vidjeti odgovori koji su detaljnije objašnjeni u ovom tekstu.



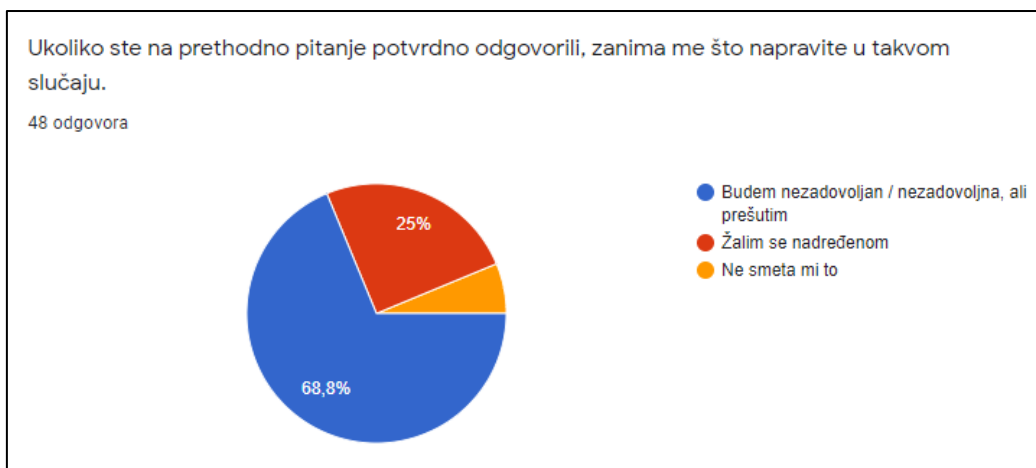


**Slika 6** Najčešće metode ocjenjivanja zaposlenika prema ispitanicima ankete

Izvor: izrada autora prema rezultatima provedene ankete

Za kraj istraživanja, u anketi su postavljena još dva pitanja koja se odnose na nepravilnosti prilikom postupka kontroliranja odnosno ocjenjivanja zaposlenika. Prvo pitanje glasilo je „Jeste li se susreli s nepravednim ocjenjivanjem zaposlenika, u smislu da se određeni zaposlenik nepravedno ocjeni s većom ocjenom nego zaslužuje?“. Na ovo pitanje odgovorilo je 72 ispitanika, a rezultati su sljedeći: 59,7% izjasnilo se kako se susrelo s takvim nepravednim ocjenjivanjem, a ostatak odnosno 40,3% kako se nije susrelo s nepravednim ocjenjivanjem.

I zadnje pitanje na koje je odgovorilo 48 ispitanika, bilo je ukoliko su se susreli s nepravednim ocjenjivanjem što učine u takvoj situaciji. Odgovori su vidljivi u na Slici 7 ispod teksta i pojašnjeni ispod nje.



**Slika 7** Mišljenje ispitanika o nepravednom ocjenjivanju zaposlenika

Izvor: izrada autora prema rezultatima provedene ankete

Prema odgovorima ispitanika vidi se kako većina njih odnosno 68,8% bude nezadovoljno nepravednim ocjenjivanjem, ali ne poduzme ništa nego to prešuti i zadrži za sebe. Ono što je pomalo iznenađujuće je da 25% ispitanika ukoliko dođe do takvog nepravednog ocjenjivanja to ne prešuti nego se žali nadređenima. Ostatak od 6,3% izjasnio se kako im to zapravo ne smeta.

## 9. Rasprava

Metode za ocjenjivanje zaposlenika smatraju se iznimno korisnima i važnima u poduzeću. Kroz ovaj rad navedene su i detaljnije objašnjene samo neke od njih, a one u konačnici daju informacije o kvaliteti ljudskog kapitala kojim poduzeće raspolaže. Smatra se kako su poduzeća koja ih primjenjuju daleko uspješnija od onih koji ne primjenjuju. Takvo kontroliranje ne mora se provoditi često, dovoljno je na polugodišnjoj ili godišnjoj razini. Prema ispitanicima ankete koja je provedena u svrhu ovog diplomskog rada vidi se kako njima zapravo to ne smeta te čak ih dodatno potiče i motivira. Svako poduzeće zapravo želi imati dobre radnike kako bi bili sigurni da će posao obavljati na najbolji mogući način i u zadanim rokovima. Zaposlenike treba voditi i njima upravljati osoba koja je za to stručna i osposobljena i koja će im biti dobar primjer.

Nakon detaljne teorijske podloge i provedenog istraživanja donosi se zaključak o hipotezama. Prva postavljena hipoteza bila je: „zaposlenici smatraju kako metode za ocjenjivanje nisu pretjerano važne“. Može se reći kako se ova hipoteza odbacuje jer ono što je istinito je zapravo suprotno od toga. Većina ispitanika izjasnila se da se u njihovim poduzećima provodi kontroliranje zaposlenika i kako im to ne smeta odnosno prihvatljivo im je. Neki od njih izjasnili su se kako to na njih djeluje motivirajuće i dodatno ih potiče da budu što bolji i uspješniji. Mali je postotak onih koji smatraju da su metode za ocjenjivanje zaposlenika nepotrebne stoga se može zaključiti da se ova hipoteza odbacuje. Druga postavljena hipoteza bila je: „metode za ocjenjivanje zaposlenika bitne su kako bi pomogle u boljem određivanju plaće za određenog zaposlenika“. Također, nakon usporedbe teorijskih podataka i onih dobivenih putem istraživanja zaključuje se kako se ova hipoteza ne odbacuje. Važno je redovito kontrolirati i pratiti svoje zaposlenike te to raditi na pravi način, odnosno bez nekih većih pogrešaka. Na taj način se može vidjeti koji zaposlenik se ističe, više se trudi i radi. To uvelike pomaže menadžerima i nadređenima u određivanju plaće i dodjeljivanju bonusa ili stimulacija na plaću.

## 10. Zaključak

Na temelju teorijske podloge i informacija koje su prikupljene istraživanjem može se zaključiti kako su metode za ocjenjivanje zaposlenika u poduzeću iznimno važne. Ljudski resursi, odnosno zaposlenici su iznimno važni za svaku organizaciju i njima treba znati dobro upravljati i dobro ih voditi i usmjeravati. To je važno i za njih, kako bi se razvijali i napredovali u poslu te postali sve uspješniji, a i za samu organizaciju kako ih to ne bi odvelo u propast. Brojni su načini i metode kojima se mogu ocjenjivati i kontrolirati zaposlenici, a sve u svrhu procjenjivanja njihove radne uspješnosti. Metode rangiranja uspoređuju zaposlenike od najboljih od najlošijih, dobiveni rezultati su objektivni te se najčešće koriste za manje skupine. Malo kompliciranije metode su metode slobodnog i obveznog izbora koje nastoje smanjiti subjektivni osjećaj procjenitelja. Ljestvice ocjenjivanja uspješnost izražavaju putem poželjnih osobina, načina ponašanja te ostvarenih rezultata rada. Također, primjenjuju se i ljestvice ocjenjivanja zaposlenika na temelju njihovog ponašanja i upravljanje pomoću ciljeva. Kako bi postupak ocjenjivanja zaposlenika bio ispravan treba pripaziti na pogreške koje se mogu dogoditi u samom postupku. Osoba koja provodi postupak treba biti osposobljena na pravi način te se kloniti subjektivnog mišljenja i favoriziranja određenih zaposlenika. Mora znati svakog zaposlenika ocijeniti točno onako kako je on to i zaslužio ništa više i ništa manje. Kroz provedeno istraživanje dolazi se do zaključka kako kontroliranje i ocjenjivanje na radnom mjestu zaposlenike dodatno motivira, ne smeta im i ne bune se kada se provode takvi postupci, a kontrola je ujedno važna kako i za njih tako i za uspješnost cjelokupne organizacije.

## Literatura

### Knjige:

1. Buble, M., Bakotić, D. (2013.) *Kompenzacijski menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
2. Buble, M. (2000.) *Management*. Split, Ekonomski fakultet
3. Galetić, L. (2015.) *Kompenzacijski menadžment. Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću*. Zagreb. Sinergija d.o.o.
4. Požega, Ž. (2012.) *Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet
5. Vujić, V. (2008.) *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

### Internetski izvori:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999.) Menadžment ljudskih potencijala. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/154354> [pristupljeno: 21.06.2021.]
2. Bartolić, Z., & Prelas – Kovačević, A. (2011.) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71851> [pristupljeno: 21.06.2021.]
3. Ivanković, B. (2018.) Menadžment ljudskih resursa. Dostupno na: <http://media.novi.antim.rs/2018/06/Antim-1.pdf#page=537> [pristupljeno: 13.06.2021.]
4. Jambrek, I., & Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> [pristupljeno: 13.06.2021.]
5. Karačić, D. (2018/19.) Sustavi plaća na temelju ocjenjivanja – Kompenzacijski menadžment. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/> [pristupljeno: 19.06.2021.]
6. Kuka, E. (2011.) Menadžment ljudskih resursa – stručni rad. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76454> [pristupljeno: 19.06.2021.]
7. Pfeifer, S. (2012.) Interna skripta za kolegij Menadžment – Kontroliranje. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-10.pdf> [pristupljeno: 16.06.2021.]

8. Pfeifer, S. (2012.) Interna skripta za kolegij Menadžment – Motivacija. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-9.pdf> [pristupljeno: 16.06.2021.]
9. Pfeifer, S. (2018.) Interna skripta za kolegij Menadžment – Vođenje. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2019/01/Interna-skripta-8.pdf> [pristupljeno: 16.06.2021.]
10. Poslovni.hr (2017.) Pet ključnih savjeta za uspješno vođenje zaposlenika. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/5-kljucnih-savjeta-za-uspjesno-voenje-tima-333557> [pristupljeno: 15.06.2021.]
11. Žganec, N, Bićanić, M. (2008.) Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/29384> [pristupljeno: 05.09.2021.]

## Popis slika

<b>Slika 1</b> Kontinuirana grafička ljestvica ocjenjivanja .....	19
<b>Slika 2</b> Ljestvica primjera ponašanja voditelja projekta .....	23
<b>Slika 3</b> Ljestvica opažanja ponašanja sveučilišnog profesora.....	24
<b>Slika 4</b> Mjesto zaposlenja i stav o važnosti ocjenjivanja zaposlenika .....	30
<b>Slika 5</b> Mišljenje ispitanika o ocjenjivanju i kontroliranju na radnom mjestu.....	31
<b>Slika 6</b> Najčešće metode ocjenjivanja zaposlenika prema ispitanicima ankete .....	33
<b>Slika 7</b> Mišljenje ispitanika o nepravednom ocjenjivanju zaposlenika .....	34

## Popis tablica

<b>Tablica 1</b> Prikaz faktora upravljanja ljudskim resursima .....	9
<b>Tablica 2</b> Izravno rangiranje.....	15
<b>Tablica 3</b> Naizmjenično rangiranje .....	16
<b>Tablica 4</b> Metoda usporedbe u parovima .....	17
<b>Tablica 5</b> Diskontinuirana grafička ljestvica .....	20
<b>Tablica 6</b> Deskriptivna ljestvica ocjenjivanja.....	21